



Gonzalo J. Boronat | Director General  
GB Consultores  
www.gb-consultores.es

## ‘Controller’, el generador de valor en la empresa

El *controller* es una figura clave en el funcionamiento de la empresa: supervisa y controla la consecución de objetivos, planifica la actividad de la empresa, y la desarrolla con contenido económico y financiero, siendo el responsable del control de la rentabilidad y de la liquidez, del control de los riesgos operativos y financieros, distribuyendo la información una vez ha sido supervisada en sus procedimientos contables, que se centrará en los factores clave de las organizaciones.

De ahí que últimamente se venga asociando la figura del *controller* al Google de la empresa. Es a quien se recurre en las organizaciones cuando se necesita ayuda; es un “buscador” de alternativas, que “controla” la información de la empresa, con el que podemos “navegar” por toda la organización focalizándonos en las cuestiones clave.

El *controller* tiene una importante doble perspectiva. Si bien es el encargado de vigilar el cumplimiento de los objetivos empresariales, su función se desarrolla en un entorno que, como indicábamos en nuestro último artículo de **Economía 3**, se viene definiendo como VUCA: *volatility, uncertainty, complexity* y *ambiguity*. Es en este entorno donde el *controller* juega un papel fundamental, clave: la anticipación.

A la actividad de describir de forma analítica la situación de las compañías, se suma la de ser un gestor del riesgo empresarial, anticipando los hechos previsibles y estudiando sus efectos directos e indirectos, para proponer las alternativas que minimicen los posibles impactos.

Es evidente que en los últimos tiempos hemos ido acumulando una serie de herramientas, metodologías, modelos, teorías y aplicaciones, que poco a poco han conformado el actual estado del área de Control de Gestión, de modo que, hasta hace unos años, solo las grandes corporaciones empresariales tenían modelos de desarrollo que propiciaron la aparición de los departamentos y divisiones de control de gestión.

### Herramienta también para las pymes

Afortunadamente, hoy son muchas las pequeñas y medianas empresas que ya disponen de herramientas de seguimiento y control, en las que se ha ido desarrollando esta actividad propiciada en muchos casos por la necesidad derivada de la crisis.

En ese sentido, el camino está abierto y con un gran potencial de desarrollo, lo que sin duda ofrece un campo de actuación de primera magnitud, tanto desde la perspectiva del *controller* interno, como del asesoramiento y consultoría externa en control económico-financiero y de gestión, que nuestro despacho viene desarrollando desde sus inicios.

A la hora de poner en marcha un sistema de control de gestión, hemos de tener en cuenta una serie de aspectos previos. Así, deberemos considerar, en primer lugar, determinar la finalidad que pretendemos: para qué ponemos en marcha el sistema, qué alcance

queremos que tenga -en función de en qué vías lo vamos a instrumentar (departamentos, unidades, actividades, productos, clientes, costes...)-, las limitaciones con las que nos vamos a encontrar en función del modelo de información del que dispongamos, así como la de los datos históricos y la estructura de la organización.

La función de control deberá extenderse, tanto al ámbito de lo realizado y al de las situaciones presentes (control orientado a la mejora), como al de las futuras (control orientado a la toma de decisiones), mediante el establecimiento y seguimiento de indicadores de alerta, en prevención de los sucesos que puedan condicionar la consecución de los objetivos estratégicos, establecidos en el plan de negocio a largo plazo, que veremos cuantificados en los presupuestos anuales, tanto económicos como financieros, que descansarán en los de cada una de las áreas y/o unidades de decisión/responsabilidad.

Podemos definir la función gerencial de control como aquella que, interactuando a priori y a posteriori sobre lo establecido por cada una de las otras funciones gerenciales básicas (planificación, organización y ejecución), efectúa una evaluación de la información, tanto de la propia realidad de la empresa como de la competencia y del entorno, sobre nuestros objetivos planificados, utilizando para ello los instrumentos definidos en el sistema de control, con la finalidad de cuantificar, analizar y proponer acciones de mejora, tendentes a asegurar la consecución de los objetivos y estrategias formuladas.

Sin objetivos no hay control, y sin actuaciones el control pierde todo valor como instrumento de gestión. Además, la tarea del *controller* no puede detenerse en la contrastación del grado de consecución de los resultados, sino que, mediante la emisión de un diagnóstico dentro de un proceso de aprendizaje, debe gestionar el cambio empresarial.

### Visión holística y preguntas clave

Hoy, el control de gestión camina en distintas direcciones. Cuenta con procedimientos contables flexibles de adaptación al entorno. Utiliza una contabilidad de costes con criterios de imputación adaptados, que tomen en consideración otros costes (coste basado en la actividad o ABC). Y selecciona y utiliza indicadores cualitativos y cuantitativos, además de los financieros, suministrando en plazos breves y a coste reducido información fiable para la toma de decisiones.

El control de gestión está orientado a la planificación y evaluación del largo plazo, potenciando aspectos motivacionales, de cultura organizativa y de profesionalización. Contiene procesos de presupuestación flexibles, con alternativas previstas, adaptable en caso de contingencias importantes no previstas, y en continua crítica con los presupuestos de elaborados en los años anteriores.

Presta atención al entorno interno -fabricación, actividades, costes comerciales y administrativos-, y al entorno externo -competidores, clientes, medioambiente, etc.-, e intenta efectuar mediciones de índole interna y externa de aspectos no financieros, como el capital intelectual.

En el fondo se trata de desarrollar una “estrategia del cambio” con el fin de lograr la adaptación continua al entorno futuro la organización. El control de gestión, que debe responder a la pregunta “¿cómo vamos?”, debe pasar a responder a la pregunta “¿a dónde vamos?”. Y a partir de ahí, abordar las respuestas más importantes: “¿vamos como queremos?” y “¿cómo lo conseguiremos?”. ■

# Infraestructures Competitivitat Progrés

*Castelló es suma al futur  
amb l'estació intermodal de mercaderies*



Ajuntament de Castelló